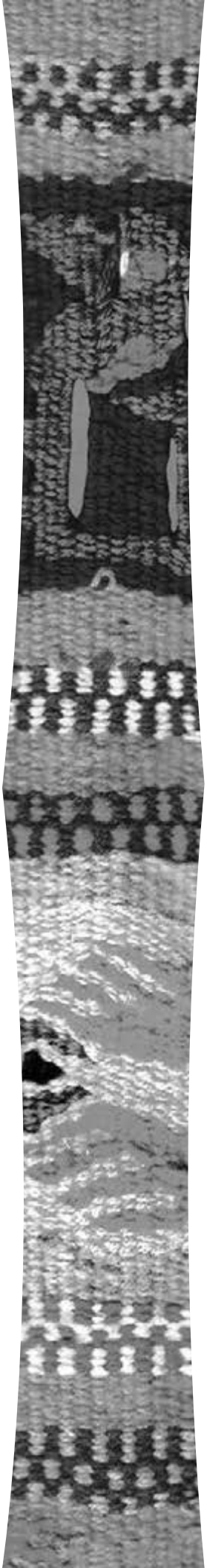
# “Construyendo una Pedagogía Participativa”

## Haciendo Nuestra la Vida de la Escuela

### Hacia una Gestión Escolar

Cuaderno de Trabajo

... / 3



# Haciendo nuestra la vida de la escuela

## Hacia la gestión escolar

## Cuaderno No. 3

**A.C.C.S.S**

**Asociación Coordinadora Comunitaria de Servicios para la Salud**

**Institución Responsable:**

**Asociación Coordinadora Comunitaria de Servicios para la Salud A.C.C.S.S.**

1 Avenida "A" 4-12 Zona 1
Quintas El Paraíso San Lucas Sacatepéquez
Sacatepéquez Guatemala C.A.
Telefax (502) 78303533
Correos Electrónicos:
accss.guatemala.1@gmail.com
hde_leon@yahoo.com.mx
www.youtube.com/user/ACCSSGUATEMALA
www.facebook.com/pages/ACCSS/225482707467229

**Agencias de Cooperación:**
Action Aid
Christian Aid

**Dirección Ejecutiva:**
Elizabeth Ibarra Girón
Lisa Verónica Donado
Ps. Humberto de León Gómez

**Diagramación inicial**
Ricardo Pérez
Pavel García
Bryan Castro

**Ilustración:**
Ricardo Pérez

**Remasterización:**
Bryan Castro

**Reimpresión:**
Medico Internacional
Ministerio Federal de Cooperación
Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania

**Diagramación final e imprenta:**
Editorial Maya' Wuj

**A.C.C.S.S**

**A este cuaderno le llamamos:**

**"Haciendo nuestra la vida de la escuela"**

**Elaborado por:**

Mario Recancoj Mendoza

**Edición de Texto:**

Lisa Verónica Donado

Se publicó en :
**Guatemala, febrero 2005**

Reimpresión:
**Guatemala, junio 2010**

Reimpresión:
**Guatemala, octubre 2013**

# *Presentación*

**¿De qué trata este cuaderno de trabajo?**

La Reforma Educativa es un proceso político, cultural, técnico y científico, que se desarrolla de manera integral, gradual y permanente e implica transformaciones profundas del sector y sistema educativo, de la sociedad y del Estado. (Marco Conceptual del Diseño de Reforma Educativa)

El trabajo de Reforma Educativa, atendiendo el espíritu de los Acuerdos de Paz, lleva ya varios años de camino, durante el cual ha existido diversidad de reacciones, tanto de apoyo y enriquecimiento como de apatía y destrucción. Y es que todo proceso de cambio implica conflicto, el cual nos exige pasar de la resistencia a la propuesta constructiva y de las posiciones particulares al fortalecimiento de las convergencias comunes.

En este proceso de construcción colectiva, la Asociación Coordinadora Comunitaria de Servicios para la Salud, A.C.C.S.S. tomando como base diversas consultas con las comunidades en donde trabaja, desea aportar con este estudio, a la construcción de una educación que favorezca el desarrollo personal y social de cada una de las y los estudiantes, y donde todos los actores sociales, especialmente docentes, madres y padres de familia, hagamos nuestra la vida de la escuela, nos comprometamos al cambio y responder a los desafíos que nos presenta la realidad de este nuevo siglo.

Es en esta perspectiva que consideramos que la Gestión Escolar, es una herramienta muy útil para ayudarnos a elevar la calidad educativa en nuestras escuelas, es por eso que hoy se la presentamos en este Cuaderno de Trabajo, el cual nos invita a hacer el recorrido siguiente:

En primer lugar tenemos que tomar conciencia que necesitamos cambiar nuestra mentalidad y práctica de dependencia y tomar el camino de la gestión.

En segundo momento nos vamos a acercar a lo que es la gestión escolar estratégica y sus características. Para seguidamente profundizar el cómo hacer la gestión escolar, tomando en cuenta sus diversos elementos.

Finalizaremos hablando sobre la importancia de la participación social en la escuela y la necesidad de crear la corresponsabilidad de las madres y padres de familia en la educación escolar.

Sean pues, bienvenidas y bienvenidos al presente estudio.

**Asociación Coordinadora Comunitaria de Servicios para la Salud. A.C.C.S.S.**

# Índice

**Unidad 1**

De la Dependencia a la Gestión Escolar

Divorcio entre Docentes y Comunidad..... 4

Quejarse menos y hacer más... ..... 7

Nuestro camino a la gestión..... 9

**Unidad 2**

La Gestión Escolar Estratégica

¿Qué es la gestión escolar?..... 13

Sus Características ..... 13

La gestión escolar incluye:..... 16

**Unidad 3**

¿Cómo hacer la Gestión Escolar?

Planeación educativa estratégica ..... 19

Gestión y Calidad Educativa..... 26

El Poder y el Conflicto Escolar ..... 34

El papel del personal docente ..... 38

Funciones de la Dirección ..... 40

**Unidad 4**

Participación Social en la Escuela

¡Democraticemos la Educación!..... 47

¡Vinculemos la Escuela a la Familia!..... 50

Implementemos la Cultura de Transparencia..... 53

Bibliografía ..... 58

# *Nab'e Tanaj* Unidad • 1

## *De la Dependencia a la Gestión Escolar*

Hay tres clases de personas
en este mundo:
Quienes hacen que sucedan las cosas,
las que ven suceder las cosas;
y quienes no saben
lo que está sucediendo

*Nicholas Murria*

# Lo que trataremos en esta unidad

Unos obreros estaban picando piedra frente a un edificio en construcción. Se acercó un visitante a uno de los obreros y le preguntó:

–¿Qué están haciendo ustedes aquí? El obrero le miró con dureza y le respondió:

–¿Acaso usted está ciego para no ver lo que hacemos? Aquí, picando piedra como esclavos por un sueldo miserable y sin el menor reconocimiento. Vea usted mismo ese cartel. Allí ponen los nombres del presidente, el alcalde y del ingeniero, pero no ponen nuestros nombres, a pesar que somos los que trabajamos duro y dejamos en la obra nuestro sudor y cansancio.

El visitante se acercó a otro obrero y le preguntó también ¿qué estaban haciendo?

–Aquí, como usted bien puede ver, picando piedra para levantar este enorme edificio. El trabajo es duro y está muy mal pagado, pero los tiempos son difíciles, no hay mucho trabajo por allí, y algo hay que hacer para llevarles la comida a los hijos.

Se acercó el visitante a un tercer obrero y, una vez más le preguntó ¿qué estaban haciendo? El hombre le contestó con gran entusiasmo y un brillo de plenitud en los ojos:

–Estamos levantando la escuela más hermosa del mundo. Las generaciones futuras la admirarán impresionadas y les motivará a aprender. Yo no la veré terminada, pero quiero ser parte de esta extraordinaria aventura.

Analicemos la anécdota y apliquémosla al ámbito educativo. Nos daremos cuenta que, sin duda, es duro y difícil el trabajo de educar. Está muy mal pagado y goza de poco prestigio social, razón por la cual se generan diversas formas de asumir dicha labor. Para unas educadoras y educadores su trabajo lo viven como una esclavitud, siendo una carga que hay que soportar diariamente. Otros, por su parte, lo realizan con resignación y como algo que hay que hacer para ganarse la vida. Pero **hay otras y otros que su labor educativa la realizan con pasión, entusiasmo e Ilusión y la asumen como un reto y una oportunidad de contribuir a la construcción de una sociedad más justa y fraterna.**

Indudablemente que de nosotros depende el vivir nuestra profesión como esclavos, como trabajadores resignados o como apasionados constructores de genuinas obras de arte.

Esta unidad nos acercará a los siguientes temas:

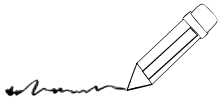
1. Divorcio entre docentes y comunidad
2. Quejarse menos y hacer más
3. Nuestro camino a la gestión

# 1. Divorcio entre Docentes y Comunidad

- El director es muy enojado y cuando vamos a hablar con él nos trata con autoritarismo y prepotencia. No se puede dialogar con él.
- Los maestros no convocan a la comunidad para hablar de la vida de la escuela, solo nos llaman para el inicio de clases y la clausura.
- En la escuela el director es quien manda, él hace y deshace, no escucha a los maestros ni a los padres de familia, mucho menos a los alumnos.
- Las maestras y maestros solo a perder tiempo vienen, poco enseñan a nuestros hijos.
- La comunidad no participa, cuando se convoca a reunión solo unos cuantos llegan. La educación no les interesa.
- La comunidad y el Ministerio no nos comprenden, cuando queremos el bien de la escuela, rápido nos critican y amenazan.
- Nosotros quisiéramos dedicarle más tiempo a las niñas y niños, pero con salarios tan bajos, tenemos que ver de qué otra forma nos ganamos la vida.

Varias de las expresiones anteriores se escuchan a diario en las diversas comunidades. Y es que el trabajo educativo no es fácil, por el contrario, es complejo e implica gran cantidad de relaciones. Podemos decir que la escuela es un mundo de relaciones las cuales se establecen tanto dentro de la escuela como fuera de ella.





Luego de hacernos esta pregunta es muy probable que tengamos que reconocer que no ha sido muy buena y que, en muchas ocasiones, ha existido un verdadero divorcio entre educadores y comunidad.

## Reflexionemos

- ¿Hacia dónde se orienta la escuela de mi comunidad?
- ¿Quién toma las decisiones en la escuela?
- ¿Los aprendizajes están relacionados con la vida y realidad de la gente?
- ¿En qué participan los estudiantes, las madres y padres de familia, respecto a la vida de la escuela?
- ¿Cómo tratan los docentes y la directora o director, a las madres y padres de familia?
- ¿Cómo se ejerce el liderazgo a nivel comunitario?
- ¿La directora o director rinde cuentas a los docentes y a la comunidad?
- ¿De qué manera se administran los recursos escolares?

A estas interrogantes podemos dar y recibir diversas respuestas, de acuerdo a la forma como se desarrollan las relaciones entre los maestros y la comunidad. Estamos seguros que hay lugares donde estas relaciones son muy buenas, pero otros donde estas relaciones dejan mucho que desear.

Un elemento que debemos tomar en cuenta es que **la escuela es un lugar donde se ejerce el poder**, bien sea de forma autoritaria o democrática. Pero también es cierto que dicho poder trasciende la escuela, ya que la autoridad y liderazgo, sobre todo de la directora o director, son reconocidos a nivel comunitario.

**La escuela constituye un centro de poder comunitario**, por un lado porque el Estado así la ha diseñado y, por otro, **porque las madres y padres de familia descargan en los maestros, la responsabilidad de la educación de sus hijas e hijos desde muy temprana edad.**

La escuela juega así un rol trascendental en la formación de los futuros ciudadanos y de los líderes comunitarios, pues los prepara, bien sea para reproducir el sistema de injusticia imperante, o para ser críticos y propositivos ante la realidad que vivimos.

# 2. Quejarse menos y hacer más...

- ¡Qué barbaridades las que hacen en el gobierno...se roban nuestros impuestos, la violencia se ha incrementado, estamos cada día peor!
- El Ministerio poco hace en nuestras comunidades por mejorar la educación.
- ¡Nunca logramos cumplir con nuestros planes de estudio. El tiempo se va demasiado rápido!
- ¿Para qué nos esforzamos más si los padres de familia nunca reconocen nuestro trabajo, solo nos critican?
- Por más que nos esforcemos y hagamos, la gente no participa, como que no les interesa la educación de sus hijas e hijos.
- Las capacitaciones son bonitas, pero poco prácticas en el aula.

¿Ha usted pensado, dicho o escuchado alguna de estas expresiones?

Piense en el día de ayer y haga memoria tratando de recordar cuántas quejas escuchó sobre el tiempo, el transporte, la escuela, el medio ambiente; quejas de algún compañero o compañera, de algúna niña o niño.

¿Se ha dado cuenta que la mayoría de personas nos dedicamos a quejarnos y criticar lo que se hace y pocos proponemos soluciones a los problemas existentes? Pareciera que nada se puede hacer, y quejarse es la solución. ¿Y qué es lo que hacemos cuando se nos pide nuestra participación en las actividades comunitarias?

Vivimos en una cultura donde hemos aprendido a protestar y protestar, pero lo hacemos de brazos cruzados, esperando a que otros hagan todo: pensar, proponer, decidir, trabajar; al fin de cuentas creemos que eso es tarea de los directores, de los políticos, de los jefes, de los líderes, de los gobernantes...¿nosotras y nosotros qué?

Pero esta situación no ha nacido así nada más, es producto de más de 500 años de dominación y dependencia económica, política, cultural, ideológica, tecnológica y educativa que hemos vivido, en la cual otros han decidido por nosotras y nosotros e impuesto a su sabor y antojo su voluntad.

Esta situación de dominación y dependencia ha originado también en los docentes, actitudes de conformismo, apatía y falta de riesgo, no tienen deseos del cambio, hacen las cosas como mejor les parece.

**No es que estemos en contra de la protesta, esta es necesaria, pero será más válida y útil si está acompañada de propuestas y acciones para cambiar lo que vemos mal.**

# 3. Nuestro camino a la gestión

Durante años, el sistema educativo ha realizado cambios, pretendiendo mejorar la educación, pero no han llegado a la transformación que se necesita. No ha realizado **"su función principal que es promover la educación con calidad y pertinencia para todas las y los habitantes."**[1]

Es por eso que **"la Reforma Educativa es un proceso político, cultural, técnico y científico que se desarrolla de manera integral, gradual y permanente e implica transformaciones profundas del sector y sistema educativos, de la sociedad y del Estado,"**[2] a modo de contribuir así **"a mejorar las condiciones socioeconómicas de vida de las comunidades a través del desarrollo de valores, contenidos y métodos de su cultura; y a través de la innovación técnica, científica y organizacional, en un marco de ética social y ambiental."**[3] Es en esta línea de innovación y aporte, que **presentamos este trabajo, pues es evidente la necesidad de contribuir a la elevación de la calidad educativa en nuestro País, ya que a través de ella se busca fomentar el desarrollo integral de las personas y de los pueblos.**

Consideramos de vital importancia la reflexión y acción sobre la GESTIÓN ESCOLAR, ya que ésta es un instrumento que nos permite realizar de mejor forma, nuestro trabajo educativo.

Estemos dispuestos a arriesgar, a romper viejos esquemas y ponernos en el camino de la propuesta y el cambio.

¿Estamos decididas y decididos a tomar en serio este riesgo?

1 Diseño de Reforma Educativa. Principios de la Educación.
2 Idem. Marco Conceptual. Concepto de la R.E.
3 Idem. El Currículo.

# Apuntes sobre mi proceso

Todo proceso educativo, debe ser productivo. Por eso en el transcurso de este cuaderno de trabajo, les vamos a hacer algunas sugerencias, las cuales van encaminadas a la apropiación y aplicación del aprendizaje de los contenidos. Lo mejor sería que tomara un cuaderno y fuera escribiendo los apuntes que se indican:

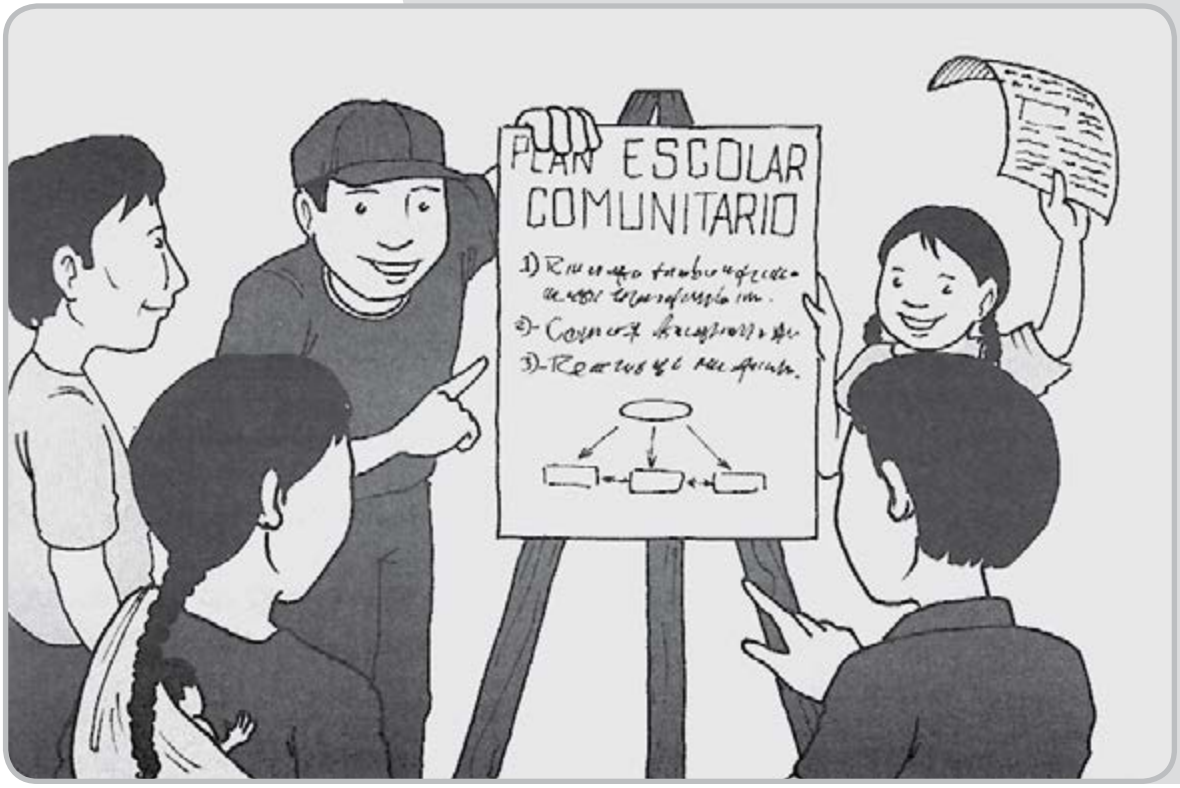
1. Para iniciar, realice una pequeña evaluación en su escuela y detecte los porcentajes de repitencia, promoción y abandono escolar de las alumnas y alumnos.
2. Sobre la base de los datos obtenidos reflexionemos ¿Cuáles son las causas fundamentales que originan esos porcentajes?
3. ¿Qué cambios profundos hay que realizar en la escuela para mejorar la educación y cambiar esos porcentajes obtenidos?

*Tenemos que tomar conciencia que todos podemos cambiar. Llegar a ser cada día mejores, y hacer las cosas mejores.*

# Ukab' Tanaj Unidad •• 2

## La Gestión Escolar Estratégica

El fenómeno cultural es el rostro más definido y específico de una nación, porque encierra en sí, los tesoros de su vida y de su historia, de su espíritu y de sus aspiraciones presentes y futuras.



# Lo que trataremos en esta unidad

En términos cuantitativos el avance en la educación mundial ha sido sorprendente. Sin embargo, la educación ha fallado en por lo menos dos pruebas decisivas: en impulsar creativamente la libertad de la imaginación las niñas y niños; y en mostrarles el rico y fecundo mundo de vida a su alcance, del que sólo conocen una pequeña parte.

1. ¿Qué es la gestión escolar?
2. ¿Cuáles son sus características
3. ¿Que elementos incluye?

Dar algunas pautas que ayuden a responder estas interrogantes es el propósito esta unidad.

# 1. ¿Qué es la Gestión Escolar?

Para empezar a abordar este tema, diremos que **la gestión escolar es un proceso que poco a poco se ha ido desarrollando en el ámbito educativo, por lo que es un concepto en construcción**, es por ello que empezaremos diciendo lo que NO es la gestión escolar, para luego esbozar diversos elementos que nos pueden llevar a una mejor comprensión de la temática.

La Gestión Escolar NO es:

- Sinónimo de administración escolar.
- Únicamente organización escolar.
- Tarea de una persona o un grupo de personas.
- Sólo el mejoramiento de la función de la directora o director.
- Un conjunto de recetas para que, de forma mágica, se resuelvan los diversos problemas escolares.

# 2. Veamos algunas características de la Gestión Escolar

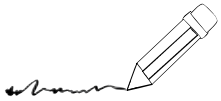
- Es un proceso participativo que indica acción, creatividad y compromiso de todas y todos.
- Requiere de la participación organizada de la comunidad, especialmente de las madres y padres de familia
- Busca el ejercicio de liderazgo compartido, el cual debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar integralmente a las y los estudiantes.

- Requiere de un trabajo compartido del personal y el establecimiento de relaciones entre los diferentes actores de la comunidad educativa: maestras y maestros, madres y padres de familia, estudiantes.
- Procura democratizar el poder, a modo que las decisiones sean tomadas de forma colectiva y realizadas de forma participativa.
- Parte de un diagnóstico educativo local, al cual se desea responder a través de una planeación escolar comunitaria, que orienta todo el proceso educativo.
- Ayuda a definir qué es la escuela y cómo se realiza la acción educativa, pero también define la forma de tomar decisiones y la responsabilidad que se asume.
- Genera una identidad de la escuela y un sentido de pertenencia de quienes la conforman, animando a lograr los objetivos propuestos con la optimización de recursos.
- Busca alcanzar el objetivo de una escuela, que es el de formar a sus estudiantes a través de una educación de calidad.
- Favorece la autonomía de la escuela.

Sobre lo anterior, podemos decir que:

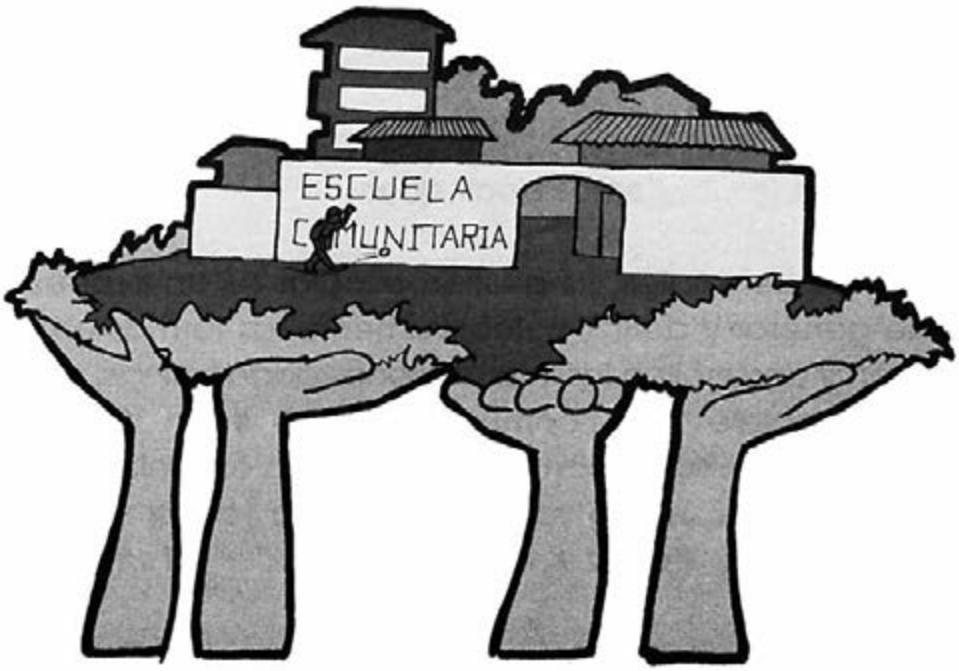
En términos generales, la gestión escolar es un proceso que permite generar y definir colectivamente las formas en que se organizan y desarrollan las interacciones académicas, afectivas, políticas y sociales de la comunidad educativa, a fin de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es de formar a sus estudiantes para que contribuyan a la transformación de la sociedad y alcanzar una vida personal y familiar plena.





Veamos con mayor detenimiento el concepto anterior:

- La gestión escolar nos permite **dar dirección** al proceso educativo que se genera en una escuela, partiendo de objetivos educativos comunes, los cuales se buscan alcanzar.
- Nos ayuda a **organizar**, de una mejor manera, las acciones pedagógicas y gerenciales que se desarrollan en el ámbito escolar.
- Su preocupación central es **lo pedagógico**, es decir que las alumnas y alumnos obtengan experiencias educativas de calidad que les permita crecer en conocimientos, intuición, sensibilidad, habilidades y valores.
- Además, genera y fortalece el proceso de **interacción y relación** entre todos los sujetos de la comunidad educativa, tanto a nivel interno como externo.
- **Democratiza** el proceso educativo, propiciando espacios de participación comunitaria; y estableciendo una co-responsabilidad de la educación escolar. Así también, establece una práctica compartida del liderazgo y del ejercicio de poder.



# 3. La Gestión Escolar incluye:

Con base a lo anterior, podemos decir que la gestión escolar es una nueva forma de pensar y hacer educación participativamente; requiere de una pedagogía activa, no directiva; de una educación que enfrente la realidad y propicie aprendizajes para transformar dicha realidad.

La gestión desde esta perspectiva, incluye varios elementos entre los que vamos a destacar los siguientes:

1. la planeación educativa estratégica
2. gestión y calidad educativa
3. el poder y el conflicto escolar
4. el papel del personal docente
5. el rol de la dirección.

En la siguiente unidad los abordaremos para ver cómo vamos a hacer realidad la Gestión Escolar.

## Apuntes sobre mi proceso

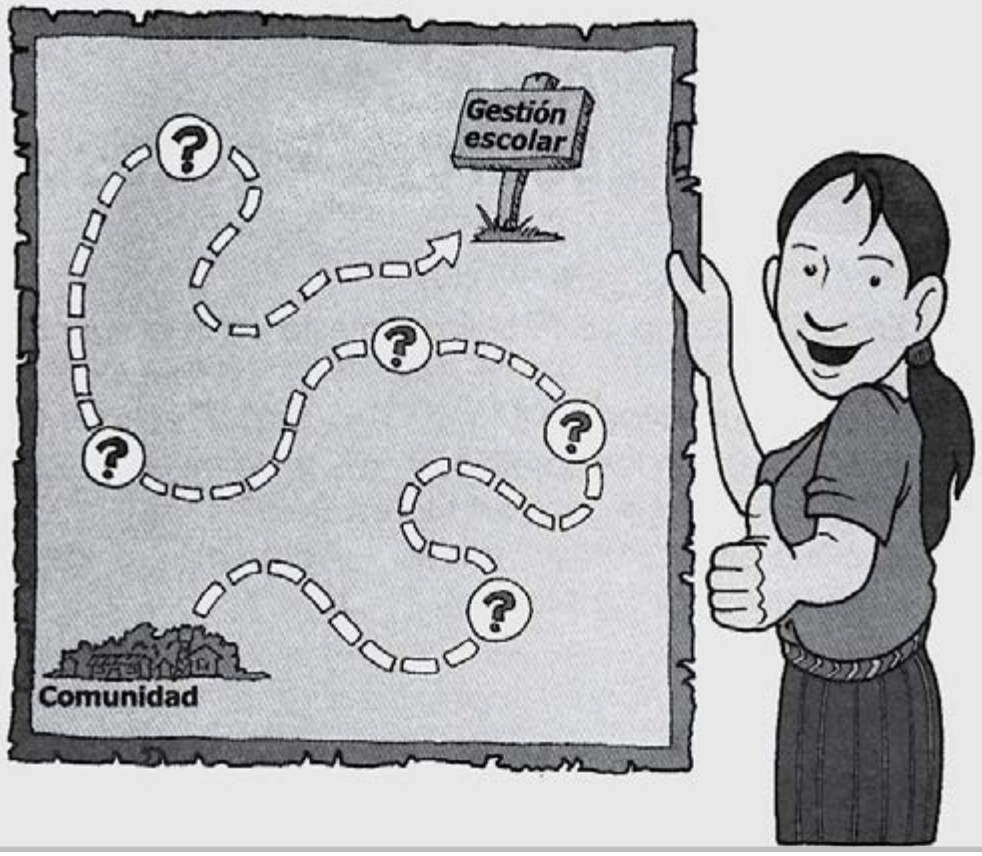
En su Cuaderno de Trabajo conteste estas preguntas:

1. ¿Existe un Proyecto Escolar en mi establecimiento?
2. ¿Cuáles son los objetivos y metas de mi escuela?
3. ¿Cómo está organizada la escuela?
4. ¿Qué elementos favorecen o limitan el logro de los objetivos y las metas escolares?

# Toxi'n Tqek Unidad ••• 3

## ¿Cómo hacer la Gestión Escolar?

Nadie puede llegar a un lugar,
Si no sabe a dónde es que va.



# Lo que trataremos en esta unidad

Cada cosa que vemos es el resultado del sueño y del espíritu indomable de alguien. ¡Cierto! El calendario maya, el templo de Tikal, la energía eléctrica, el reloj, el teléfono, la computadora ¿Quién las soñó?, ¿quién, después de muchos fracasos logró hacerlas realidad? Posiblemente en un tiempo cada uno de los inventores y constructores fue considerado como un loco, un soñador, un rebelde; pero gracias a su tenacidad y perseverancia, transformaron el mundo.

Y usted ¿Qué sueña como educadora o educador? ¿Cuál es su aporte en dicha transformación?

En esta unidad abordaremos los siguientes contenidos:

1. Planeación educativa estratégica
2. Gestión y Calidad educativa
3. El poder y el conflicto escolar
4. El papel del personal docente
5. Funciones de la Dirección

# 1. Planeación Educativa Estratégica

Muchas escuelas en nuestro país no tienen una visión de futuro, es más, no tienen claridad en lo que como escuela desean alcanzar. Su trabajo se ha reducido a enseñar por enseñar, pero el alcance de los objetivos educativos ha quedado muy distante. Esto nos hace considerar la urgente necesidad de transformar nuestro trabajo escolar.

Pero la transformación de nuestras escuelas no puede partir solamente del establecimiento de normas de funcionamiento más adecuadas, de parte de las autoridades educativas, tampoco depende solamente de la distribución de materiales de apoyo para mejorar la enseñanza, de la divulgación de instrumentos y procedimientos novedosos o de uno o varios cursos de capacitación docente.

Se requiere de la articulación de estos elementos y, sobre todo, que los actores de la vida escolar experimenten el proceso de cambio, lo adapten a sus propias condiciones, encuentren sus virtudes reflejadas en resultados efectivos y comprueben que es posible trabajar con las nuevas exigencias.

Para lograr modificar el funcionamiento cotidiano de la escuela, es necesario disponer de un plan de acción escolar, que debe estar fundamentado en el diagnóstico de sus necesidades y posibilidades; este instrumento sólo puede ser construido por quienes mejor la conocen: docentes, directivos, estudiantes y madres y padres de familia, quienes conforman la comunidad educativa.

> La gestión estratégica en la escuela consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planear su desarrollo, de acuerdo con una visión y misión precisa, y objetivos y metas posibles, compartidas por todos los actores.

Es por eso que la gestión escolar implica dar una dirección clara a la escuela, tanto en su vida interna como en el servicio y rol que brinda al desarrollo comunitario. Supone también la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y generar los mecanismos para el logro de la visión y objetivos esperados.

Para ello se auxilia de un instrumento de planeación, que se concretiza en lo que podemos llamar el "PROYECTO ESCOLAR". La planeación facilita diseñar el quehacer de la escuela, de los docentes, de las alumnas y alumnos, de las madres y padres de familia, dándole una dirección determinada y organizando la vida de la escuela, a fin de mejorar el aprendizaje de todas las alumnas y alumnos, y las relaciones de la comunidad educativa.

Este Proyecto Escolar se elabora de manera colectiva, es decir, es el fruto del trabajo entre docentes, alumnos y comunidad. La participación de los diversos sectores es sumamente importante ya que eso le dará desde el inicio, autoridad, consistencia e identificación. Dicho Proyecto Escolar planea el cambio y comienza a servir en el momento en que se termina de diseñar, ya que se constituye en un instrumento vivo, modificable, corregible y de referencia permanente para monitorear el proceso educativo.

En el Proyecto Escolar se organiza la vida institucional como un todo, así como lo que ocurre en las aulas. Así por ejemplo, cuando una escuela se propone disminuir la reprobación, ello tendrá claras implicaciones para cada maestra y maestro, y en su forma de trabajar en cada una de las asignaturas.

Pero también requiere un trabajo institucional que brinde apoyo para que los docentes puedan, efectivamente, modificar su enseñanza; que establezca la comunicación necesaria con las madres y padres de familia; que colectivamente revise el trabajo de cada uno; que gestione los apoyos externos que permitirán que los cambios elegidos sean los más eficaces para el logro de los objetivos; que organice actividades de la escuela como un todo para apoyar al logro del objetivo común.

De la misma manera, cuando una escuela se propone formar en democracia, por ejemplo, es evidente que tendrá que modificar lo que ocurre en las aulas, pero también tendrá que cambiar las prácticas autoritarias propiamente escolares, las reglas de convivencia, las formas de tomar las decisiones, y la manera en que se enfrentan y resuelven los problemas.

Tomemos en cuenta que, el Proyecto Escolar, no suple la planificación educativa nacional, sino más bien concretiza sus diversos elementos en el ámbito local y la adapta de acuerdo a sus necesidades, intereses, oportunidades y aspiraciones comunitarias, sin perder de vista el alcance de los objetivos del sistema educativo nacional.

La planeación escolar estratégica, sistematizada en el Proyecto Escolar, contiene los elementos siguientes:

1. El diagnóstico educativo
2. La visión escolar de futuro
3. La misión de la escuela
4. Los objetivos
5. Las estratégias
6. La metodología y pedagogía
7. El plan de acción
8. La estructura organizativa
9. El monitoreo
10. La evaluación

## 1.1 ¿Qué es el Diagnóstico Educativo?

Podemos decir que el diagnóstico es un estudio de la realidad, que nos permite identificar los principales problemas y conocerlos a profundidad para PODER RESOLVERLOS.

En nuestro caso, el diagnóstico educativo nos permite identificar los problemas que tiene la escuela y que obstaculizan el camino hacia lo que deseamos alcanzar.

El diagnóstico **es el punto de partida para planificar cualquier actividad y alcanzar los objetivos y las metas que nos trazamos.**

Unas herramientas, que nos pueden servir para la realización del diagnóstico educativo son: el Árbol de Problemas y el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

## 1.2 ¿Qué es la visión escolar de futuro?

El siguiente paso consiste en imaginar colectivamente cómo queremos la escuela dentro de varios años, y a partir de ello construir la VISIÓN ESCOLAR; la cual visualiza un futuro deseable para la escuela; es mirar al futuro y definir su existencia y razón de ser a largo plazo. La visión nos va a exigir todo nuestro empeño para lograr alcanzar lo que deseamos. La visión nos permite definir el camino que deseamos tomar.

## 1.3 ¿Qué es la misión de la escuela?

Ahora corresponde la construcción de la **misión escolar**, la cual busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿**Quiénes** somos?
- ¿**Qué** hacemos?
- ¿**Con quién** lo hacemos?
- ¿**Por qué** lo hacemos?

Tomemos en cuenta que la misión **define lo que es y lo que no es la escuela; refleja la perspectiva común, la unidad de esfuerzos de toda la organización educativa para un tiempo largo. La misión da el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.**

Formular la misión de la escuela es de suma importancia porque **constituye el pacto político del grupo**. Su formulación nos exige una reflexión profunda sobre aspectos tales como la **identidad**, la **intencionalidad**, los **sujetos con quien trabaja, las temáticas y conceptos claves, el rol que desempeña en la comunidad.**

## 1.4 ¿Qué son los objetivos pedagógicos?

El siguiente paso es la elaboración de **los *objetivos***, los cuales **señalan los grandes lineamientos para el cumplimiento de la misión escolar** que se ha propuesto. Recordemos que los *objetivos* **son instrumentos que nos sirven para alcanzar los resultados que esperamos lograr** con la implementación del proceso educativo. También **nos ayudan a definir claramente las *estrategias*** para alcanzar una educación de calidad.

## 1.5 ¿Qué son las estrategias educativas?

Las ESTRATEGIAS son **guías para la acción** que nos **permiten alcanzar los objetivos** deseados. **Son los medios de los que se vale la escuela para el logro de sus grandes objetivos; ayudan a ordenar** de manera coherente **las acciones y la asignación de los recursos.**

## 1.6 La metodología y pedagogía

A nivel escolar es muy importante ponerse de acuerdo en los principios básicos de la metodología y pedagogía que los docentes van a emplear para el ejercicio de su docencia.

**Recordemos que la metodología y pedagogía participativa trascienden el ámbito escolar, pues buscan la transformación tanto individual del estudiante, como de su entorno social. Buscan formar la conciencia crítica de la realidad, la creatividad y el carácter propositivo; fortalecen el trabajo en equipo y los valores necesarios para la convivencia armónica entre los seres humanos y el entorno.**

Pero también tomemos en cuenta que hay metodologías tradicionales que privilegian lo memorístico, la repetición, el individualismo, la competencia, la dependencia y la sumisión, pues, en el fondo lo que buscan es mantener el sistema de injusticia imperante.

De ahí la necesidad de que la escuela defina el tipo de metodología y pedagogía que empleará para el desarrollo del proceso educativo.

## 1.7 ¿Qué es el Plan de Acción?

Como la planeación escolar estratégica se diseña para varios años, el plan de acción concretiza y ordena todos los elementos en tiempos más cortos, y dosifica el alcance tanto de los objetivos como de las estrategias o acciones a seguir, tomando en cuenta los recursos y estableciendo el seguimiento y la evaluación. Un posible ordenamiento es el siguiente:

| Objetivos | Estrategias | Tiempo | Recursos | | | Monitoreo y Evaluación | Resultados Esperados |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Humanos | Materiales | Económicos | | |
| | | | | | | | |

## 1.8 La Estructura Organizativa



Otro de los elementos que conforman la Planeación Escolar es la estructura organizativa, la cual se refiere a la **forma específica** que adopta una escuela con respecto a la **división del trabajo**, al establecimiento de **funciones** con sus responsabilidades y sus **jerarquías**, así como a la política y mecanismos para la toma de decisiones.

Refleja el **conjunto de posiciones** que cada uno de los sujetos educativos tiene dentro de la escuela y las relaciones de autoridad que en ella se dan. Suele expresarse gráficamente por medio de un organigrama.

Recordemos que hay estructuras escolares que favorecen la democracia, la participación, el consenso y el diálogo, pero existen otras que, por el contrario, reproducen el sistema autoritario, impositivo, verticalista y antidemocrática.

## 1.9 ¿Qué es el monitoreo?

El monitoreo lo entendemos como "un proceso continuo de **recolección**, **procesamiento y análisis de información** referida a la marcha del plan..., con el fin de verificar el **avance del mismo**..., evitar desviaciones y hacer las correcciones necesarias en forma oportuna,"[4] a fin de lograr los mejores resultados.

## 1.10 Unas palabras sobre evaluación

Todo este proceso de planeación escolar necesita ser evaluado de forma permanente, con lo cual se constata si se van logrando los resultados que se propusieron y en qué medida se acerca a los objetivos propuestos.

Recordemos que la **evaluación del Plan Escolar** tiene la finalidad de mejorar el desarrollo de todo el proceso educativo. Es como cuando limpiamos la milpa, lo hacemos para que ésta crezca mejor y dé mejores frutos.

Como hemos visto, la **Planeación Educativa Estratégica** nos permite visualizar el camino que deseamos caminar, dándonos la dirección y el sentido necesarios para desarrollar un proceso educativo de calidad.

4. Humberto de León. Documento inédito.

# 2. Gestión y Calidad Educativa

La Reforma Educativa nos plantea que "Una educación permanente para la sostenibilidad productiva y vitalidad cultural de la comunidad y la nación, requiere que sus objetivos se orienten a la búsqueda de la calidad, pertinencia, equidad..."[5]

Por su parte, **la Gestión Escolar pone como eje central el elemento pedagógico**, ya que, como dijimos anteriormente, la gestión **busca mejorar el aprendizaje de todos y cada uno de las y los estudiantes**; estamos hablando entonces, de **calidad educativa**.

Actualmente en los diversos campos de trabajo y de producción se habla de calidad, de igual forma se habla de calidad educativa. ¿Pero a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de calidad en la educación? Al respecto, podemos decir que cuando hablamos de calidad educativa nos estamos refiriendo a una educación que se realiza con:

2.1 Relevancia educativa
2.2 Eficacia,
2.3 Equidad y
2.4 Eficiencia.

## 2.1 Relevancia Educativa

Una educación, para ser de calidad, debe ser relevante. Ahora bien, la relevancia se refiere al menos a cinco aspectos centrales:

- Relevancia pedagógica,
- Relevancia cultural,
- Relevancia de género,
- Relevancia individual y
- Relevancia social

5. Diseño de Reforma Educativa.Principios de la Educación. Inciso B

## a) ¿Qué es la Relevancia Pedagógica?

Esta se refiere a que la educación verdaderamente llene su cometido que es educar, es decir que los aprendizajes sirvan a las y los estudiantes para desenvolverse en la vida y mejorar las condiciones de vida personal y social. Es brindar una educación con excelencia académica y humana.

Es romper con aquella enseñanza tradicional que se entiende sólo como transmisión de conocimientos y reproducción de lo aprendido. Requiere romper con la idea que el docente es el centro del proceso educativo y que los estudiantes no tienen nada que aportar.

Por el contrario, es partir de los conocimientos y experiencias de las y los estudiantes y de los problemas comunitarios; **es buscar que los aprendizajes verdaderamente respondan a la transformación personal y social.**

Implica ayudar a las y los estudiantes a que, a través de diversas experiencias, de aprendizaje logren desarrollar sus capacidades físicas, psicológicas, intuitivas, sensibles, cognoscitivas y no sólo la memorización de información.

Una niña o un niño deben aprender a vivir, entender la realidad y realizarse en la vida. Por ello, lo más relevante en la educación es el desarrollo de las habilidades fundamentales:

- para comunicarse oralmente y por escrito
- para localizar información
- para analizar críticamente su entorno
- para enfrentar las incertidumbres
- para fortalecer la interrelación con los demás
- para colaborar en la propuesta y solución de problemas
- para gozar y darle sentido a su vida
- para la expresión y la convivencia
- para la autogestión y la vivencia de los valores.

Aquí reside la importancia de la relevancia pedagógica, que nos invita a concebir y rediseñar de una manera distinta la educación, lo cual, seguramente nos exige un cambio en nuestra forma de ver y de hacer las cosas.

## b) ¿Qué es la Relevancia Cultural?

Es la necesidad que la educación tome en cuenta la cultura de las personas y de los cuatro pueblos, Xinka, Maya, Mestizo y Garífuna, que vivimos en Guatemala, es decir, que sea una educación intercultural.

Implica valorar y utilizar el idioma materno para desarrollar el proceso educativo. Es tomar en cuenta los diversos contenidos y metodologías de las diversas culturas y no solo los de la cultura occidental.

La cultura es el alma de los pueblos, es por eso que "La lengua y la cultura de la comunidad son los elementos indispensables del contexto para la educación y formación de la persona humana."[6]

6. Diseño de Reforma Educativa. Principios de la Educación. Inciso B

## c) ¿Qué es la Relevancia de Género?

El sistema educativo ha sido pensado y diseñado con una visión en donde la mujer poco ha sido tomada en cuenta.

Se refleja además una práctica educativa machista, que en muchas ocasiones poco considera la realidad de desigualdad que viven las mujeres y las niñas. En este campo es imprescindible la participación equitativa de la mujer.

Es por eso que la calidad educativa implica la equidad de género, es decir que la escuela debe responder a las aspiraciones, problemas y necesidades tanto de los hombres como de las mujeres. Por otra parte, la escuela debe considerarse como un lugar privilegiado para el establecimiento de nuevas relaciones de armonía y equidad entre mujeres y hombres.

Implica también, promover y privilegiar la igualdad de oportunidades en todos sus ámbitos de manera que no se reproduzcan modelos discriminatorios.

Es facilitar la participación de la mujer, especialmente indígena, a fin de que participe activamente en la vida comunitaria.

## d) ¿Qué es la Relevancia Individual?

La relevancia educativa individual se refiere a que la educación responda a las necesidades y los intereses actuales y futuros de las y los estudiantes.

Es indiscutible que todo estudiante tiene necesidades e intereses que le hacen ingresar a la escuela, y que espera que ésta le ayude a satisfacer sus demandas.

Es por ello que una escuela de calidad debe poder dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las de orden social.

En esta perspectiva, la escuela debe responsabilizarse de formar sujetos críticos, propositivos y participativos capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de constituir una forma de gobierno, se convierta en una forma de vida.

Al respecto, el Diseño de Reforma Educativa nos recuerda que "La realización plena de la persona humana, la familia, la comunidad y la cultura es la finalidad máxima de la educación guatemalteca."

## e) ¿Qué es la Relevancia Social?

Es vincular la escuela con la realidad social, política, económica y cultural del país. Es tomar en cuenta la vida de la población con sus diversos problemas, oportunidades, sueños y desafíos y responder de forma adecuada a estos.

En este sentido, la educación ha de propiciar diversos aprendizajes que ayuden a tomar conciencia de la realidad que vive el país, así como a resolver los diversos problemas que enfrenta la población, pero también que se sustente en las oportunidades y potencialidades que poseen las personas y el entorno, y abra espacios para la construcción de una vida más humana y más digna.

Algo sumamente importante que debemos tomar en cuenta es la urgente necesidad de vincular la escuela con el trabajo y la producción. La ausencia del componente productivo en la mayoría de procesos educativos, impide que la educación responda a las necesidades socioeconómicas de la población y que promueva el desarrollo comunitario.

## 2.2 ¿Qué es la Eficacia Educativa?

Este segundo componente del concepto de calidad de la educación la podemos definir como la **capacidad de un sistema educativo de lograr los objetivos esperados con la totalidad de los y las estudiantes y en el tiempo previsto para ello.**

Es por eso que la gestión escolar requiere que se defina, en el Proyecto Escolar, lo que hay que hacer aumentar significativamente la cobertura, la promoción y permanencia de las y los estudiantes y disminuir las tasas de repitencia, reprobación y deserción, así como requiere diseñar estrategias que permitan mejorar los resultados del aprendizaje.

Los objetivos de la eficacia (aprendizaje, cobertura, permanencia y promoción) son, todos ellos, objetivos educativos. Incluso la cobertura, que pudiera suponerse como algo numérico, difícilmente puede aumentarse si no se es capaz de proporcionar una educación relevante, si no se es capaz de atraer a quienes hasta ahora no han tenido interés suficiente por acercase a la escuela.

Lo mismo puede decirse de la reducción de los índices de deserción: si no se ofrece una educación relevante, difícilmente podrá retenerse a quienes tienden, por otro tipo de condiciones, a abandonar la escuela.

El carácter propiamente pedagógico de la reducción de los índices de reprobación es evidente. Y claro está que en el mejoramiento de los aprendizajes se encuentra el centro de la actividad escolar -el para qué de la existencia de la escuela -. Al referirnos a la gestión escolar, por tanto, nos estamos refiriendo a una gestión eminentemente educativa.

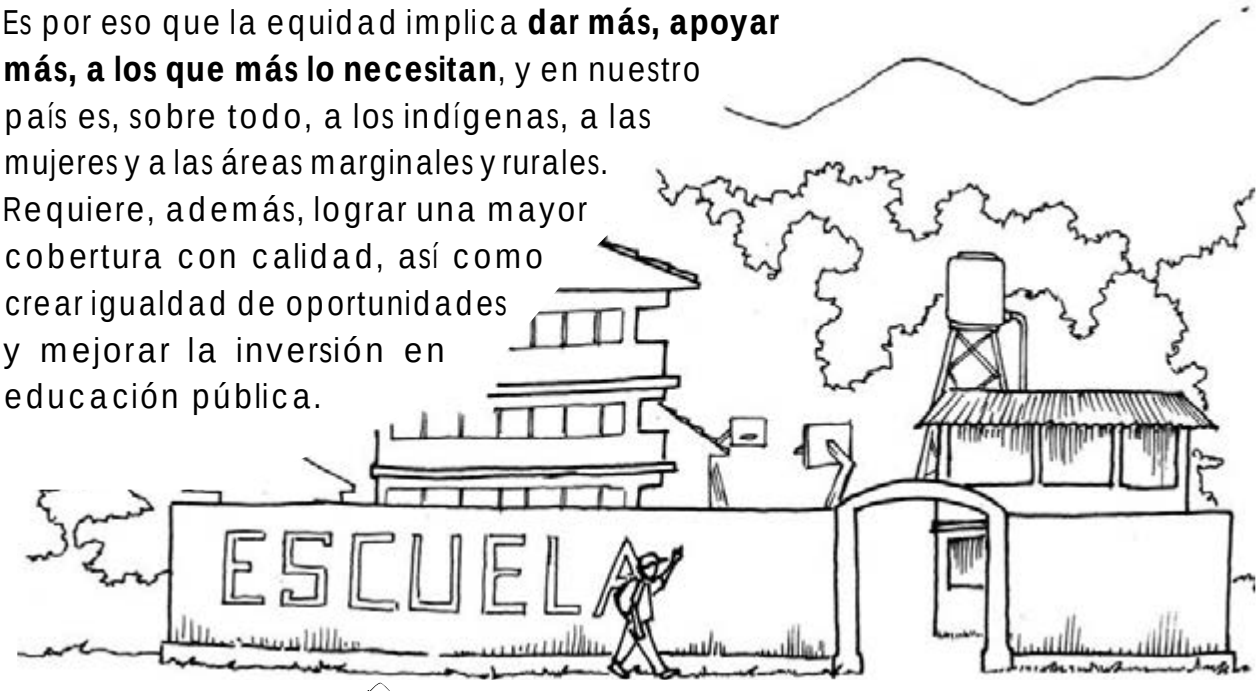
Debemos tomar en cuenta que el logro de los objetivos como los anteriores, difícilmente podrán alcanzarse sin un monitoreo constante y una vinculación estrecha de la escuela con la comunidad y con las madres y padres de familia, y sin el logro de niveles altos de colaboración.

## 2.3 ¿Qué es la Equidad?

En nuestro país existen claras diferencias entre las escuelas urbanas y rurales; ya que las escuelas urbanas, sobre todo de la Capital, reciben más recursos y beneficios que las del área rural. Así también los no indígenas reciben más que los indígenas. Esto demuestra una falta de equidad e igualdad en la forma en que se administran los recursos.

Es por eso que no es posible lograr plena eficacia sin equidad. Tomemos en cuenta que un sistema de educación, para ser de calidad, debe partir del reconocimiento de que hay diferentes tipos de estudiantes que acceden a la educación con diferentes realidades socioeconómicas. Por ello, una educación de calidad debe proponerse ofrecer apoyos diferenciados a fin de asegurar que los objetivos de la educación se logren, de manera equiparable, para todas las y los estudiantes.

Es por eso que la equidad implica **dar más, apoyar más, a los que más lo necesitan**, y en nuestro país es, sobre todo, a los indígenas, a las mujeres y a las áreas marginales y rurales. Requiere, además, lograr una mayor cobertura con calidad, así como crear igualdad de oportunidades y mejorar la inversión en educación pública.



## 2.4 ¿Qué es la Eficiencia?

Podemos decir que la eficiencia se refiere al **logro de los objetivos propuestos con uso óptimo de los recursos**. Nos interesa decir que, en la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, estará también aumentando su eficiencia, pues estará evitando un doble trabajo y liberando los espacios ocupados por quienes debieran ya encontrarse en otro grado o nivel educativo.

Debemos recordar que la reprobación provoca fuertes gastos que se desperdician en el sistema educativo. Schiefelbein estima que en América Latina, alrededor del 50% de los lugares en educación primaria están ocupados por alumnos reprobados.

En Guatemala, por ejemplo: en el ciclo escolar del 2004, hubieron alrededor de 35,000 niñas y niños que estuvieron al borde de perder el primer grado y que obligó al Ministerio a tomar acciones para reducir dicha cantidad.

¿Cuántos niños perdieron en la escuela de su comunidad?

Por lo que toca al funcionamiento eficiente (respecto a su relación costobeneficio) de cada una de las escuelas, existen experiencias de escuelas que con escasos recursos logran excelentes resultados, esto se debe al uso eficiente de los recursos.

Cabe aquí una seria advertencia: las escuelas públicas requieren del subsidio del Estado, son su responsabilidad. No es posible, en aras de la eficiencia, trasladar los gastos de la educación pública a la comunidad. Ello resultaría claramente injusto, pues el sistema tiende a hacer pagar más a quienes menos tienen.

Como hemos visto, la calidad educativa depende de los diversos elementos desarrollados anteriormente, no se refiere exclusivamente a la economía de los costos, la eficiencia administrativa o al trámite de certificados, sino sobre todo, al mejoramiento en la calidad de los diversos procesos que hacen posible la educación.

# 3. El Poder y el Conflicto Escolar

## *Reflexionemos*

- ¿Quién toma las decisiones en la escuela?
- ¿Quiénes ejercen mayor liderazgo?
- ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes en la escuela?

Seguramente que el ejercicio de docencia conlleva un ejercicio de poder, tanto dentro de la escuela como a nivel de la comunidad. Dicho poder es mayor cuando se ejerce el papel de directora o director u otro cargo más alto. Esto responde a que el sistema educativo está diseñado de forma verticalista.

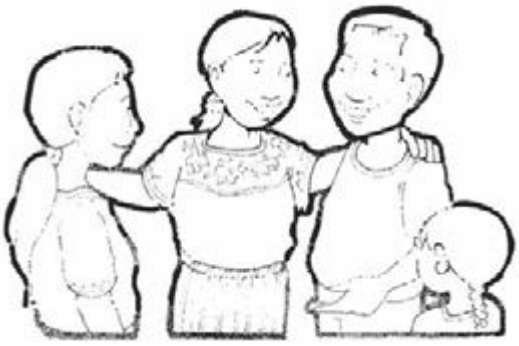
El poder que tiene los docentes, especialmente los directores es ejercido de diversas maneras, como ejemplo analicemos los dos casos siguientes:

El profesor Gustavo desde hace 15 años es director de la escuela de Pachaj. En la vida de la escuela nada sucede sin su autorización, toda actividad necesita su consentimiento. Ha organizado la escuela de forma verticalista y autoritaria, sólo él toma las decisiones, dice lo que se debe y lo que no se debe hacer. Prohíbe toda iniciativa tanto de maestros como de madres y padres de familia argumentando respeto a la ley y a la autoridad.

A nivel de la comunidad tiene liderazgo e incide frecuentemente en las decisiones comunitarias. Su poder lo ejerce desde "arriba", controla el saber y la información, las cuales utiliza.

Las maestras y maestros así como una buena parte de la comunidad no están contentos con el profesor, pero tienen que "aguantarlo" pues tiene el nombramiento del Ministerio de Educación.

Paula es una maestra que recientemente asumió el cargo de directora en la comunidad de Agua Escondida. Su experiencia de vida le ha enseñado que las decisiones se toman en conjunto, por lo que ha organizado la escuela de forma más democrática. Su prioridad es el trabajo en equipo, estimula la participación, la creatividad y la iniciativa tanto de maestros como de madres y padres de familia.



A nivel comunitario tiene liderazgo pero, por ser mujer, su incidencia pasa muy desapercibida. Sin embargo ella no cesa en su lucha por la reivindicación de la mujer. Su trabajo es bien visto por la comunidad, aunque hay quienes piensa que le hace falta "autoridad".

Como vemos, el poder puede ser ejercido de diversas formas. En lo que corresponde a la Gestión Escolar, tenemos que decir que ésta no se puede desarrollar sin un ejercicio democrático del poder y un liderazgo compartido.

Hay que tomar en cuenta que para realizar las transformaciones necesarias en la escuela, es inevitable contar con un ejercicio de liderazgo compartido, en donde tanto docentes como comunidad participen, asesoren y apoyen constantemente el alcance de los objetivos propuestos, mantengan una comunicación constante y ayuden a resolver adecuadamente los conflictos escolares.

Seguramente que los diversos cambios que se desean realizar en la escuela generarán, tanto aceptación como resistencia directa o indirecta, los cuales solo podrán ser justificados con los resultados pedagógicos que se puedan obtener. No tenemos que olvidar que el cambio implica conflicto. Por otra parte, el poder es una relación social y su ejercicio implica una disputa continua entre los diversos actores sociales con distintos niveles y posibilidades de acción.

Es por eso que la gestión escolar debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad y el pensamiento divergente. En este sentido el diálogo, el consenso, el respeto y la actitud constructiva tienen un papel muy importante. Otro aspecto a tomar en cuenta es la forma organizativa que se determine, recordemos que en una organización tradicional, la imposición dominante y rígida sobre otros actores, constituye la forma de ejercer el poder. Mientras que en una organización democrática la participación, el consenso y la corresponsabilidad son determinantes en el ejercicio del poder.

En una institución educativa, no compartir el proyecto educativo que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto, el cual se manifiesta desde la indiferencia y la negociación, hasta actitudes de destrucción. Dicho conflicto debe preverse, detectarlo a tiempo y, buscarle las mejores alternativas de solución para los diversos actores.

Muchas de las negociaciones de conflictos, llegan al fracaso debido a errores en el proceso, entre los que podemos mencionar:

- Información pobre o inexacta del contexto.
- Insuficiente voluntad de las partes, sobre todo cuando se están afectando intereses personales.
- Indecisión o retraso en la forma de intervenir.
- Miedo a tomar medidas dirigidas a eradicar las causas del conflicto y no en las manifestaciones de los conflictos.
- Poco interés en las opiniones de los actores y poco entendimiento del ejercicio del poder.
- Insuficiente coordinación de las acciones.
- Colaborar para agravar el conflicto y no para solucionarlo.
- Apoyar para que uno de los actores "gane" sin considerar la negociación.

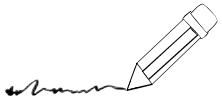
Tomemos en cuenta que el ejercicio democrático del poder y el liderazgo compartido, permitirán enriquecer el proceso de Gestión; y que los conflictos siempre se van a dar, por lo que es necesaria su transformación hacia relaciones positivas que generen un crecimiento institucional e individual.

# 4. El papel del Personal Docente

**El proceso de Gestión Escolar requiere del compromiso de todos, pero especialmente de los docentes**, ellos son el motor del proceso, por eso, es de suma importancia su convencimiento, entrega, voluntad, entusiasmo y trabajo altamente profesional. **En sus manos está la responsabilidad de elevar la calidad de la educación escolar**. Para lo cual es necesario:

- **Tomar conciencia de la realidad escolar**. La gestión escolar sólo se alcanzará en la medida que los docentes y la comunidad, tomemos mayor conciencia de los diversos problemas que enfrenta la escuela y nos propongamos realizar los cambios radicales que sean necesarios, para lograr el mejoramiento del aprendizaje en todas las y los estudiantes.
- **Estar dispuestos al cambio**. Este es un elemento clave, pues, es común encontrar a docentes que, a pesar de darse cuenta que las cosas no andan bien, no desean cambiar. Nuestra disposición y voluntad de cambiar es lo que le va a dar sentido al proceso de gestión escolar. ¡No tengamos miedo a la innovación!
- **Ser positivos, críticos y propositivos**. Nada peor en las comunidades y en las escuelas que los líderes negativos, pesimistas y destructivos. Es por eso que el proceso de gestión requiere que veamos las cosas positivamente, aún con todas las dificultades que se encuentren. Implica desarrollar nuestra capacidad de **sumar y multiplicar**, en lugar de **restar y dividir**. Pero además, requiere de nuestra participación crítica, objetiva, propositiva y responsable.
- **Manejar instrumentos adecuados**. Nuestra buena voluntad y dinamismo deben de estar acompañados del manejo de instrumentos adecuados que faciliten el proceso de cambio. Queremos cambiar las cosas, pero no sabemos cómo. Es en este sentido que **la Gestión Escolar nos brinda diversas herramientas que facilitan el proceso del cambio y conlleva al mejoramiento de la calidad educativa.** Aquí radica la importancia y el aporte del presente estudio.





- **Cambiar la práctica pedagógica en el aula**. Otro elemento clave en este proceso es **la práctica pedagógica que los docentes realizamos en el aula**, ya que ahí es donde se realiza y concretiza el acto educativo. Ahí es donde las y los docentes demostramos nuestra confianza y elevamos las capacidades de las y los estudiantes. Ahí es donde estimulamos sus avances y esfuerzos, y propiciamos su participación activa, crítica y creativa. Ahí **es donde les enseñamos a pensar por sí mismos, a trabajar en equipo y desarrollarse integralmente.**
- **Actualizacion docente**. La profesión magisterial implica actualizarse constantemente. Y es que los acontecimientos sociales y políticos, las innovaciones educativas y los descubrimientos tecnológicos y científicos se desarrollan con mucha mayor velocidad que hacerlos. **No podemos seguir enseñando contenidos desactualizados que ya no tienen relevancia.**
- **Trabajar en equipo**. La cultura maya contempla el trabajo como algo que se desarrolla comunitariamente. De igual forma, **la Gestión Escolar requiere que** todas y todos los docentes **trabajemos en equipo**, buscando el alcance de los objetivos. Para ello es bueno **tener presente las cualidades de cada uno y ponerlas al servicio comunitario.**

Seguramente la escuela es la columna vertebral del sistema educativo, ya que en ella es donde se organiza, vive y realiza el proceso educativo. Proceso en el cual, el papel del docente es trascendental, ya que con sus capacidades y limitaciones, sueños y aspiraciones facilita la formación de las y los educandos.

# 5. Funciones de la Dirección

Uno de los grandes problemas por los que atraviesa el sistema educativo es contar con personal capacitado para asumir la dirección escolar. Muchas de las directoras y directores actuales han asumido ese cargo por méritos, perseverancia y ejercicio docente, pero muchos de ellos no han recibido formación profesional para ocupar dicho cargo, careciendo de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo. Esto indudablemente repercute en la calidad educativa.

Es por eso que el proceso de gestión debe contemplar cuatro funciones que el director o equipo directivo debe realizar, estas son:

1. Función Organizacional
2. Función Administrativa
3. Función Pedagógica
4. Función Política

## 5.1 ¿Qué es la Función Organizacional?

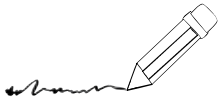
No olvidemos que el mejoramiento escolar está unido a una buena organización. Esto implica organizar a las personas en armonía con lo que pretende alcanzar la escuela.

Es por eso que la gestión escolar debe tomar en cuenta la forma en que la escuela decide su organización interna, a fin de mejorar su funcionamiento. Entre los elementos que debemos considerar en el ámbito organizativo tenemos:

- La división del trabajo.
- La distribución de las tareas entre los diversos actores educativos.
- La elaboración de organigramas.
- El establecimiento de canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.
- Las relaciones que se establecen a nivel institucional.

Una buena organización garantiza un mejor logro de los objetivos institucionales.





## 5.2 ¿Qué Implica la Función Administrativa?

Administrar proviene del latín "ministrare", que significa servir, dar, conferir. "Administración" significa el proceso de determinar y llevar a cabo los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización.

Es decir, trata de entender por qué y cómo se construye y desarrolla una organización. En la escuela es el director o equipo de dirección, quien cumple la función de administrar.

La administración escolar implica, entre otras, las acciones siguientes:

1. **Planificacion estratégica**. La que se concretiza en Proyecto Escolar, en los planes y programas. Fija el mejor procedimiento y los recursos humanos y financieros para alcanzar los objetivos propuestos.
2. **Organización**. Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización en una forma tal, que puedan lograr los objetivos de la escuela de manera eficiente.
3. **Coordinación**. Implica la capacidad de dirigencia y de liderazgo, pues es la acción que ordena todos los elementos del proceso educativo, dándole un espíritu de unidad. Es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso. Es por eso que la persona que coordina necesita manejar, por lo menos, tres elementos básicos:
   - Destreza Técnica: que es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas educativas.
   - Destreza Humana: que es la capacidad de trabajar con otras personas, tanto a nivel individual como en equipo. Es entenderlas, respetarlas, corregirlas, motivarlas, valorarlas.
   - Destreza Conceptual: es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses y actividades de la escuela.

4. **Monitoreo.** Para la obtención de los objetivos es importante realizar un monitoreo constante, el cual es una función de control que permite cerciorarse del avance, estancamiento y retraso de las diversas actividades y metas. Mantiene a la organización en la vía correcta, sin permitir que se desvíe demasiado de lo que pretende alcanzar.

5. **Liderazgo**. Este implica la capacidad de dirigir, influir, acompañar, motivar y corregir a las personas para que realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz. Es ayudar a crear un ambiente propicio para que los demás den lo mejor de si.

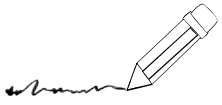
6. **Evaluación**. Muchas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre **lo que se pensó, lo que se transmitió, lo que fue comprendido y lo que se realizó**. Para que eso no suceda es necesario tanto un monitoreo adecuado como una evaluación constante. Es a través de la evaluación que detectamos los avances y dificultades del proceso educativo y diseñamos las medidas correctivas necesarias.

## 5.3 ¿Qué es la Función Pedagógica?

La función pedagógica es la actividad que hace la diferencia con otras organizaciones sociales e implica:

- Dominar las metodologías y modalidades de enseñanza - aprendizaje.
- Manejar criterios, instrumentos y métodos diversos de planificación, monitoreo y evaluación educativa.
- Motivar la investigación escolar.
- Integrar los saberes comunitarios.





## 5.4 ¿Qué les la Función Política?

La Dirección también debe ejercer una función política, la cual es la respuesta que la escuela ofrece a la comunidad en su búsqueda y construcción del bien común. Es el compromiso que asume la escuela ante la comunidad, a fin de:

- Dar respuesta a las demandas, exigencias y problemas comunitarios.
- Generar una influencia positiva de la escuela dentro de la comunidad.
- Interactuar con los diversos sectores comunitarios y nacionales.
- Demandar el compromiso del Estado en la satisfacción de las necesidades educativas de la población.
- Fomentar el compromiso de la escuela en la transformación personal y comunitaria.

Seguramente, la escuela tiene un papel muy importante en la creación de las condiciones que hagan posible el bien común.

Hemos llegado al final de esta unidad, en la cual hemos desarrollado la importancia de la Gestión Educativa, la cual parte desde su planificación y busca elevar la calidad educativa. Pero el quehacer educativo no es nada fácil por ello el ejercicio del poder y el manejo de conflictos es vital para el desarrollo positivo de la gestión.

Por otra parte, abordamos el tema relacionado con la importancia del papel del personal docente, ya que sin su aporte el proceso de gestión es casi imposible. Finalmente vimos la importancia que tiene la Dirección en su función organizativa, administrativa pedagógica y política, para hacer viable el proceso educativo.

En la última unidad vamos a profundizar sobre la importancia de la participación comunitaria, ya que sin ésta, el proceso de gestión quedará muy corto y propiciará pocos cambios significativos.

## Reflexionemos

Apuntes sobre mi proceso:

A continuación le invitamos a echar pluma, y escribir un pequeño Proyecto Escolar que tome en cuenta: la visión, misión, los objetivos, las estrategias y la metodología, que den sustento a la escuela de su comunidad. Para eso, que mejor si lo realiza junto con otras personas y docentes.

*Las y los estudiantes, particularmente los más pobres, requieren aprender a imaginar un futuro distinto de la realidad cotidiana que padecen.*

*La misión de la escuela en ese sentido es brindar las herramientas necesarias para que sean capaces de construir ese futuro distinto.*

# Tkyajin Tqek Unidad ●●●● 4

## Participación Social en la Escuela

La era de la globalización está requiriendo niveles educativos cada vez más altos. Bajo este sistema, una trabajadora o trabajador que no tiene, al menos 3 años de educación postsecundaria, se le considera un "discapacitado laboral". En esta perspectiva, nuestros países empobrecidos tienen un largo camino que recorrer, y nosotros como docentes mucho que aportar.

# Lo que trataremos en esta unidad

*"Fueron dotados de inteligencia;*
*vieron y al punto se extendió su vista,*
*alcanzaron a ver, alcanzaron a conocer*
*todo lo que hay en el mundo.*
*Cuando miraban, al instante veían a su alrededor y*
*contemplaban en torno a ellos la bóveda del cielo.*
*Y la faz redonda de la tierra...*
*su vista llegaba hasta los bosques,*
*las rocas, los mares, las montañas y los valles"*

*Pop Wuj*

Viendo, mirando y contemplando es como nuestras abuelas y abuelos empezaron a desarrollar esa gran gama de conocimientos que, a través de una construcción colectiva, ha servido para el bienestar de nuestros pueblos.

En esta última unidad nos detendremos a profundizar los siguientes temas:

1. ¡Democraticemos la educación!
2. ¡Vinculemos la escuela y la familia!
3. Implementemos la cultura de transparencia.

# 1. ¡Democraticemos la Educación!

Con frecuencia encontramos en las comunidades, que las escuelas no funcionan como colectivos, que no se interrelacionan con el entorno y que la escuela se encuentra aislada de la vida comunitaria.

Si preguntamos a diversos miembros de la comunidad sobre el plan de trabajo educativo anual, sus objetivos y metas, difícilmente vamos a encontrar quienes los conozcan, compartan y colaboren en su obtención. Es muy probable que la respuesta que encontremos sea: "eso es el trabajo de los maestros".

Preguntémonos ahora ¿Cuáles son las actividades donde participan las madres y padres de familia y la comunidad? Es muy probable que tengamos que reconocer que su participación solamente se dé alrededor de la organización de ceremonias escolares, festivales o actividades para recolectar fondos. En todo lo demás hay una clara ausencia de participación comunitaria.

En muchas de nuestras escuelas el ejercicio docente lo realizamos en forma aislada y no existen instancias apropiadas para el intercambio, el consenso, la discusión de los problemas de enseñanza y la toma de decisiones sobre el quehacer educativo.

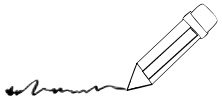
Es por eso que la Reforma Educativa busca: “el fortalecimiento y organización de la participación y presentación comunitaria"[7] en el desarrollo del proceso educativo de las comunidades. Con ello se pretende crear un sentido de corresponsabilidad en la educación en donde el Estado continúa siendo un actor clave, pero con la participación comprometida de la comunidad, especialmente de las madres y padres de familia.

Pero, ¿qué acciones podemos desarrollar de manera conjunta con la comunidad?

7. Diseño de Reforma Educativa. Capítulo 4, políticas y estrategias

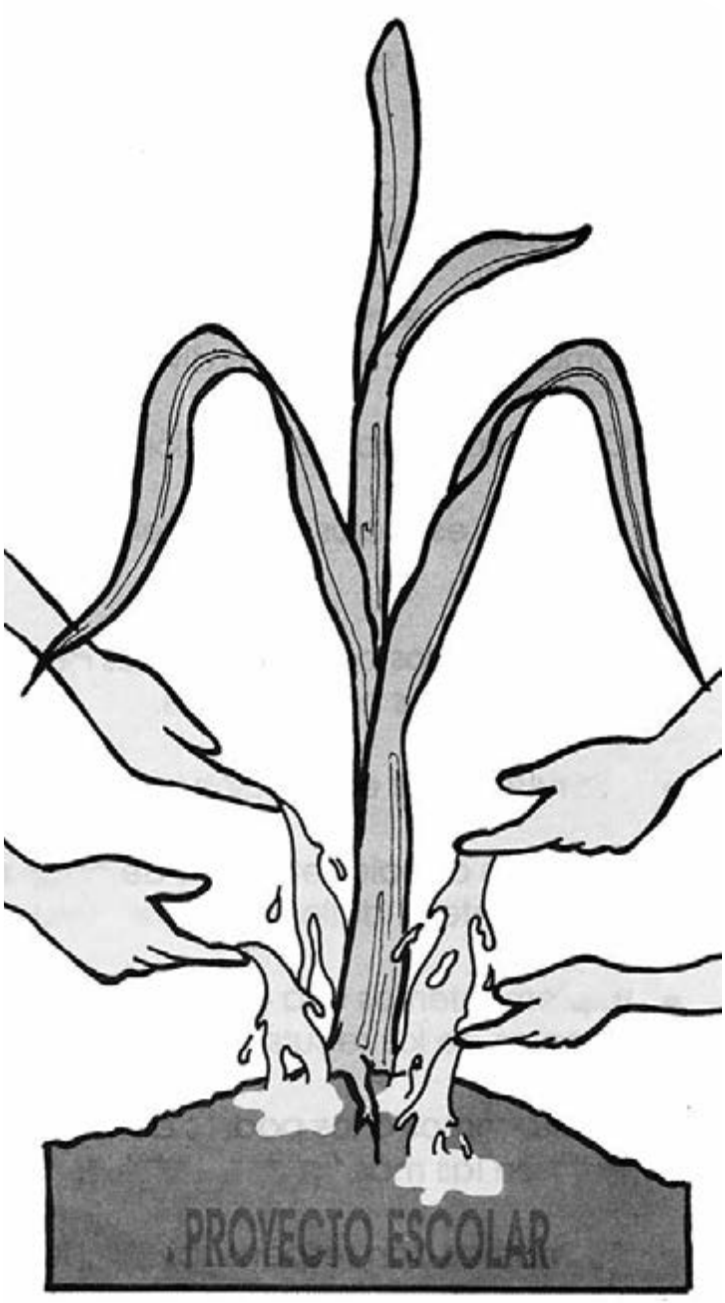
- Para iniciar, es importante que implementemos una organización escolar que involucre a los diversos sujetos, especialmente a los madres y padres de familia.
- Involucremos a las madres y padres de familia en el proceso educativo, creando un ambiente cordial, de diálogo y de respeto.
- Elaboremos e implementemos de manera conjunta, el proyecto escolar, tomando en cuenta las diversas ideas de la comunidad.
- Compartamos la planificación y evaluación anual del proceso educativo.
- Abramos espacios de interrelación entre docentes y, madres y padres de familia.
- Invitemos a las madres y padres de familia para que compartan algunos temas con las niñas y niños.
- Vinculemos la educación escolar con la educación familiar.
- Abramos canales eficaces de comunicación e información, en donde se fomente el diálogo, la discusión y el consenso.
- Implementemos una cultura de transparencia, que contemple el rendir cuentas de los recursos asignados a la escuela.
- Involucremos a las madres y padres de familia en la toma de decisiones, sobre todo en las más fundamentales.
- Asumamos con responsabilidad las tareas que como docentes nos corresponde.
- Compartamos los avances y dificultades del proceso educativo, de manera sistemática.
- Evaluemos anualmente, junto con la comunidad educativa, el desarrollo del proyecto escolar.
- Exijamos al Estado el cumplimiento del derecho a la educación.





Como vemos, hay diversas acciones que podemos realizar de manera conjunta con la comunidad. Esto conlleva compartir la responsabilidad de la educación de las niñas y niños entre los diversos actores educativos: maestros, estudiantes, madres y padres de familia, Estado y organizaciones comunitarias.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta que el poder es un modo de acción que ejercemos en la cotidianidad de las prácticas educativas y, que ya es tiempo en el que debemos pasar de un ejercicio rígido, cerrado, verticalista e impositivo, al ejercicio dinámico, de consenso, horizontal y participativo. En esta dirección, entendemos el poder como una acción cogestora, donde el orden directivo escolar es compartido entre los diversos actores educativos.




Así pues, es preciso que vayamos abriendo espacios democráticos significativos que permitan la participación activa y responsable de las madres y padres de familia, estudiantes y comunidad, en algo tan trascendental, como lo es la educación.

# 2. ¡Vinculemos la Escuela a la Familia!

No queremos pasar desapercibido un tema muy importante como lo es la educación y la familia. Pues "la participación de los padres y madres de familia en la educación de sus hijos es un derecho esencial y determinante y una fuerza de pleno derecho, integrada en todo el proceso educativo. Esto implica la participación activa en la propia educación y el crecimiento permanente como persona".[8]

Tenemos que reconocer que la familia es un espacio olvidado por la educación. Y es que la educación escolar se ha concebido como un trabajo exclusivo de maestras y maestros; ellas y ellos son vistos como los únicos responsables del logro académico de las y los estudiantes.

Si bien la familia y la escuela son dos lugares distintos, con características y responsabilidades educacionales propias, es necesario buscar los ámbitos en los cuales se entrelazan y fortalecen mutuamente y, donde tanto madres y padres de familia como maestras y maestros asumamos la responsabilidad que nos corresponde.

Debemos tomar en cuenta que el aporte de la familia es indispensable para un mejor desarrollo del rendimiento educativo, del desarrollo de la inteligencia emocional, de las formas de pensar, de la salud y de las formas de comportamiento.

8. Diseño de Reforma Educativa. Marco Filosófico. La Familia

La familia tiene una gran influencia en el rendimiento escolar, ya que es ahí donde las hijas e hijos reciben o no, el estímulo y dedicación de sus madres y padres, hermanas y hermanos. La familia tiene una gran influencia sobre diversos ámbitos de la vida, especialmente sobre el desarrollo de la "inteligencia emocional" la cual implica autodominio, afectividad, persistencia, automotivación, interacción grupal, y otros semejantes.

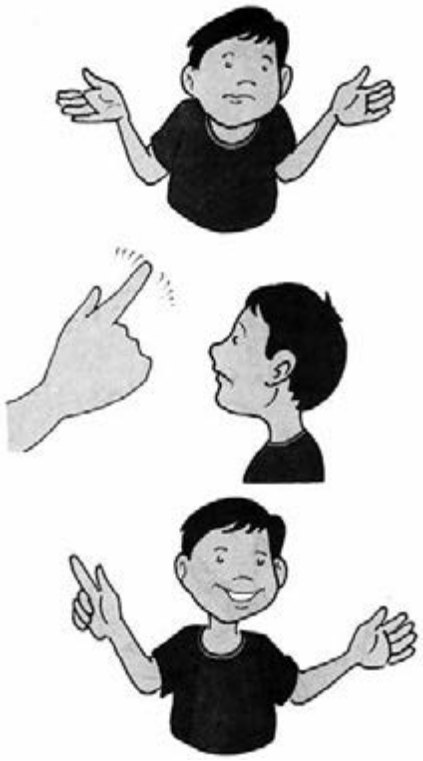
El buen desempeño y éxito de las personas no se halla ligado sólo a su cociente intelectual, sino tiene estrecha relación con su calidad emocional.

Un segundo elemento a considerar, es que en la familia se van moldeando los perfiles de comportamiento en las niñas y niños, a través de los diversos valores, principios, normas y roles que se viven y se aprenden por medio de la palabra, el consejo y, sobre todo, el ejemplo.

Un tercer elemento a tomar en cuenta, es que en la familia también se van desarrollando "las formas de pensar" en las niñas y niños. Naum Kliksberg señala al respecto, "que el niño se vincula con sus padres y hermanos a través de tres modalidades básicas: de aceptación pasiva, de imposición autoritaria, y de diálogo democrático. En los hogares tiende a predominar alguno de estos modelos de interacción," y que también se reflejan en el interior del aula.

Resalta el investigador que:

- Si predomina la aceptación pasiva, se genera una forma de pensar "sometida" que acepta todo sin discutir los fundamentos.
- Por otra parte, si la interacción usual es de imposición autoritaria, se desarrolla una forma de pensar orientada a "imponer" el propio pensamiento al otro, sin tomar en cuenta su opinión.
- Pero si la relación familiar es de diálogo democrático, la forma de pensar que se desarrolla es "crítica y de escucha", se trata de entender al otro y de llegar a consensos.



Muchas personas coinciden en señalar que: la familia es la primera escuela del más rico humanismo, de ahí que la Reforma Educativa la tome en cuenta como una de las bases fundamentales en la educación escolar, pues es la "depositaria y creadora de los valores de la vida."[9] Es por ello que, como docentes, tenemos el desafío de buscar e implementar las estrategias más adecuadas que logren consolidar el trabajo educativo escolar con la educación familiar.

9. Diseño de Reforma Educativa. Marco Filosófico. La Familia

# 3. Implementemos la Cultura de Transparencia

Uno de los males que padece nuestro país es la corrupción, la cual se ha ido apoderando de los diversos sectores e instituciones de la descomposición nos muestran el grado de descomposición social y de podredumbre en que nos encontramos.

Esta situación de corrupción no debemos de permitir que se siga repitiendo y afectando la vida de nuestras comunidades. Imaginemos, ¿cuántas obras de desarrollo se pudieron haber hecho con los miles de millones de quetzales robados?

Pero si lo vemos a nivel comunitario, es muy probable que nos encontremos con situaciones que también requieren nuestra atención y transformación. Veamos algunos ejemplos:

- El director se ha apoderado de las llaves de la escuela y no deja que nadie pueda usarlas.
- Hay maestros que se apropia de los recursos que tiene la escuela y nadie les puede decir nada por temor a que las niñas y niños pierdan su grado.
- Comités de Padres de Familia que piden dinero a las maestras y maestros para firmarles el contrato.
- Hay directores que piden colaboración económica, pero nunca rinden cuentas de los gastos que se realizan en las actividades.
- Existen supervisores a quienes no se les puede discutir, pues amenazan con levantar actas a los docentes.
- Hay maestras y maestras que llegan tarde y no saben enseñar, pero el director no es capaz de llevar un control adecuado.

Ante estas y otras situaciones es necesario desarrollar una cultura de transparencia que permita:

- Tener control de la calidad educativa. No podemos continuar formando estudiantes mediocres, sino esforzarnos por elevar sustancialmente la calidad educativa.

  Esto conlleva, además, la necesidad de informar periódicamente a las madres y padres de familia sobre los resultados educativos, no sólo informar de las calificaciones obtenidas por las alumnas y alumnos, y de su comportamiento en clases, sino también de los demás elementos que conforman el proceso educativo.

- Llevar un control de la labor docente. En nuestras comunidades existen maestras y maestros muy responsables y eficientes. Sin embargo, también existen maestras y maestros que llegan tarde, poco preparan sus clases, son irresponsables y poco eficientes en su trabajo. De esto existe poco control de la comunidad sobre sus docentes.

  La cultura de transparencia implica diseñar mecanismos que permitan llevar un mejor control del trabajo que realizan los docentes y la dirección. Así también requiere elevar su capacidad docente y su responsabilidad profesional y humana.

- Rendir cuentas a la comunidad educativa. Una de las mayores quejas de las madres y padres de familia, es que los docentes no les informan de los ingresos y gastos escolares. Si queremos realmente fomentar la participación comunitaria, este es un lema que no debemos pasar desapercibido y para ello es necesario el establecimiento de canales adecuados para que la información llegue de manera eficaz. La auditoría social es esencial.

- Hacer buen uso y tener control de los recursos escolares. Nuestras escuelas son pobres y sufren por la escasez de los diversos recursos escolares. Los libros de texto, la refacción escolar, los cuadernos, los lápices y demos recursos son pocos y en ocasiones no llegan a las comunidades. De ahí la necesidad de generar una administración eficiente de exigir al Estado lo que por ley le corresponde y motivar a la comunidad para su involucramiento y la responsabilidad de decidir sobre el destino, uso y supervisión de los recursos.

- Exigir al Estado su responsabilidad de hacer efectiva las oportunidades educativas en nuestras comunidades. Esta es una tarea que requiere todo nuestro esfuerzo ya que debemos de garantizar el acceso a los diferentes niveles educativos, de nuestras niñas y niños. Debemos brindarles diversas herramientas, y la educación es una de ellas, que les permita soñar y construir una sociedad más humana.

Como hemos visto en esta unidad, la participación comunitaria es imprescindible para el desarrollo de la educación, la cual no debe ser vista como una responsabilidad exclusiva de las y los docentes; sino como una tarea compartida con las madres y padres de familia, a fin de elevar la calidad educativa, tan necesaria en nuestras escuelas y comunidades.

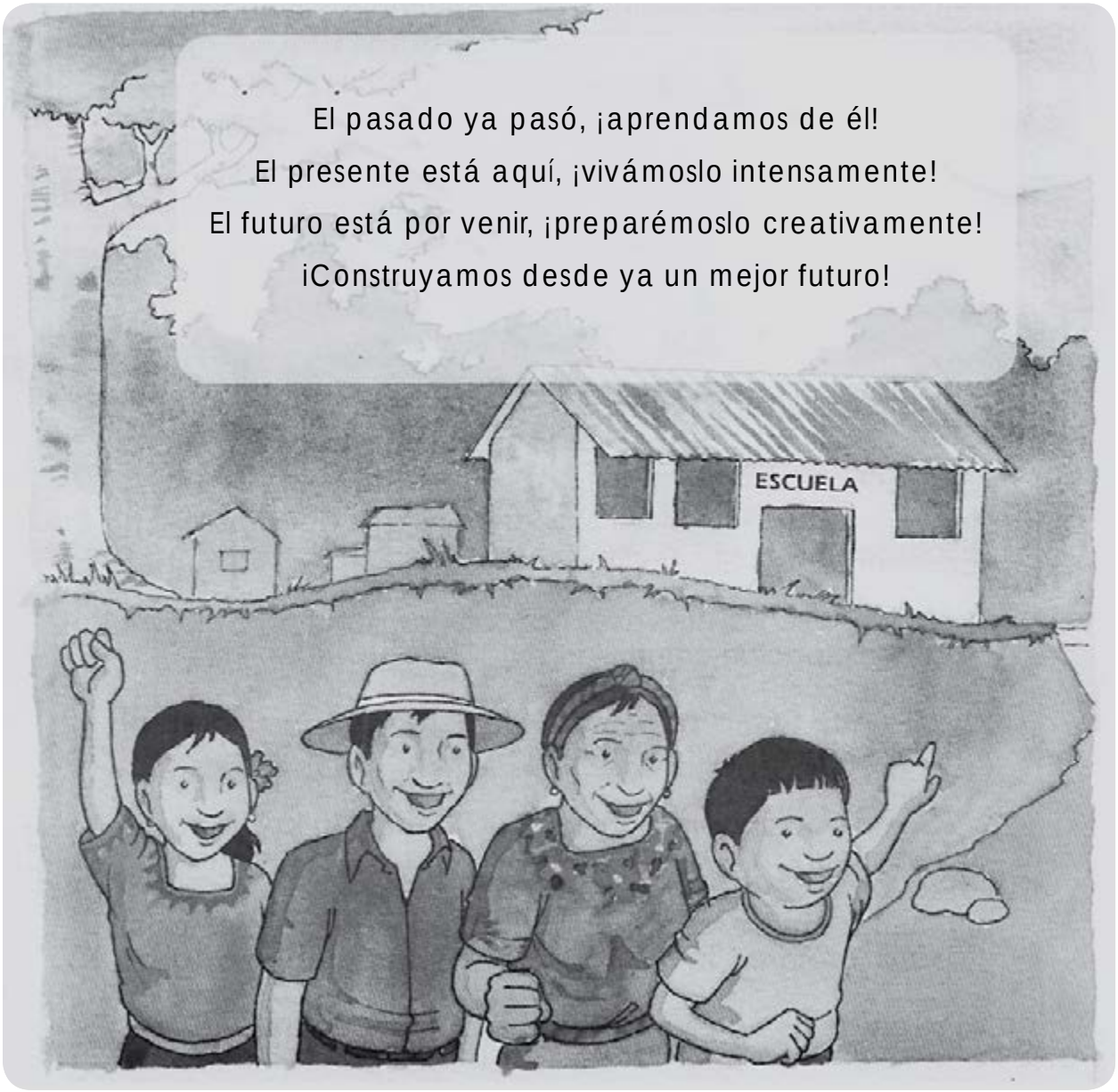
## Apuntes sobre mi proceso

Para finalizar le proponemos que dé respuesta a lo siguiente:

1. ¿Qué estrategias nuevas se pueden desarrollar para motivar la participación comunitaria?
2. ¿De qué forma podemos involucrar a la familia en el proceso educativo?
3. ¿Cómo podemos implementar en la escuela la cultura de transparencia?
4. ¿Cuáles son las responsabilidades educativas del Estado, para mejorar la educación en las comunidades?

No se olvide de apuntar sus ideas en su Cuaderno de Trabajo.

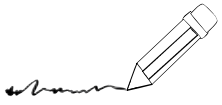
Como podrán ver, hemos llegado al final de nuestro estudio sobre Gestión Escolar, esperamos que ustedes hayan podido extraer diversos principios, ideas y elementos educativos utiles, que permitan que los procesos educativos que estamos implementando, sean el cimiento sobre el que se vaya construyendo el desarrollo integral, la sociedad democrática, la solidaridad y la justicia, la interculturalidad fraterna y la visión de futuro que anhelamos las guatemaltecas y guatemaltecos.Nos despedimos con el siguiente pensamiento:



## Bibliografía


- Diseño de Reforma Educativa
  Comisión Paritaria,
  Guatemala, 1998
- Elaboremos y Evaluemos Proyectos
  Esedir Mayab' Saqarib'al
  Editorial Saqil Tzij. Guatemala 2002
- Educar para Cambiar y Comunicar para Transformar
  Esedir Mayab' Saqarib'al
  Editorial Saqil Tzij. Guatemala 2001
- Gestión y Calidad de la Educación
  Paul Ritcher
  Documento en Internet
- Gestión Educativa Estratégica en la Escuela
  PEC. Documento en Internet
- Gestión Escolar y Democracia
  Juan Reyes
  Documento en Internet
- Hagamos Educación...Para un mundo en cambio
  Recancoj, Azmitia, Guorón,
  Editorial Saqil Tzij. Guatemala 1995
- La Gestión en el Aula
  Pilar Pozner
  Argentina, 1997
- La Gestión Escolar
  María Josefina Andrade
  Documento en Internet
- La Transformación de la Gestión Educativa
  Lya Sañudo
  Documento en Internet



A.C.C.S.S

# Asociación Coordinadora Comunitaria de Servicios para la Salud

actionaid guatemala
Brot für die Welt PAN PARA EL MUNDO
christian aid
BMZ Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
medico international